

ПОТРЕБАТА ОД МЕТОДОЛОГИЈА ЗА ТРОШОЦИ НА КВАЛИТЕТ ВО МАКЕДОНСКИТЕ КОМПАНИИ КОИ СЕ ЗАНИМАВААТ СО ТРАНСПОРТНИ УСЛУГИ

Елизабета МИТРЕВА 1, Цане КОТЕСКИ 2

1 Универзитет Гоце Делчев Штип, Технолошко – технички факултет, Пробиштип
„Крсте Мисирков“ бб п.фах 201 Штип 2000, Република Македонија
e-mail: elizabeta.mitreva@ugd.edu.mk

2 Универзитет Гоце Делчев Штип, Факултет за туризам и бизнис логистика, Гевгелија
„Крсте Мисирков“ бб п.фах 201 Штип 2000, Република Македонија
e-mail: cane.koteski@ugd.edu.mk

ИЗВОД

Примената на TQM (Total Quality Management) стратегијата во транспортните компании значи подобрување на квалитетот на услугите преку испитување на организациските процеси и тоа не само во правец на дефинирање на процесот, подобрување и дизајн на процесот, туку и подобрување на продуктивноста и оптимизирање на трошоците на квалитет.

Целта на овој труд е да се истакне важноста на утврдување на квалитетот на транспортните услуги, методите и техниките за мерење на квалитетот на услугите, а особено оптимизацијата на деловните процеси.

Анализата на трошоците на квалитет во давањето транспортни услуги може да им помогне на менаџерите да го разберат влијанието на лошиот квалитет врз финансиските резултати и на лошиот имиџ на компаниите. Преку анализа на трошоците на квалитет може да се контролираат загубите и тие да се сведат на минимални во поглед на потрошувачката на материјали, енергија, вработени.

Во овој труд се предлага модел за подобро работење и поголема ефикасност и ефективност на транспортните компании, преку оптимизација на деловните процеси, промена на корпоративната култура и целосно искористување на деловните потенцијали. Потребата од оваа методологија се наметна како резултат на анализата што е направена во некои македонски транспортни компании во поглед на тоа дали прават анализа на трошоците на квалитет или не. Патот кој води до унапредување на квалитетот на процесите и услугите на домашните компании и до оптимизација на деловните процеси треба да се бара во примена на соодветна методологија за проектирање и имплементирање на TQM системот во која спаѓа и методологијата за анализа на трошоците на квалитет.

Придобивките од примената на ваквиот модел не е само зголемување на деловните резултати на транспортните компании, што понатаму ќе послужи како погонска сила за континуирани подобрувања, туку и зголемување на посветеноста на топ менаџментот и вработените кон подобрување на процесите, задоволството на корисниците, вработените, акционерите, доставувачите, заедницата.

Клучни зборови: квалитет, методи и техники на квалитетот, оптимизирање на трошоците, TQM стратегија, методологија.

ABSTRACT

The usage of TQM (Total Quality Management) strategy within the transportation companies denotes the improvement of quality of services through testing of the organization processes and therefore not only towards defining of the process itself and improvement of the design process, but the productivity improvement and optimization of quality costs as well.

The aim of this paper is to emphasize the significance of the quality affirmation in the transport services, methods and techniques for measuring the quality services, and especially the optimization of the business processes.

The analyses of quality costs within the offering of transport services could help managers to comprehend the influence of the bad quality through financial outcomes and bad image of the companies. Through the analyses of quality costs one can control the loss that could be cut down to minimum regarding the material expenses, energy and employees.

This paper suggests a model for improved working and increased efficiency and effectiveness within the transport companies through optimization of business processes, adjustment of the corporate

culture and total exploitation of the working potentials. The necessity of this methodology is actually imposed as a result of an analysis that has been made within some Macedonian transportation companies regarding the fact whether they perform analysis of quality costs or not. The road that leads to quality improvement of processes and services of the domestic companies and optimization of the business processes needs to seek a usage of adequate methodology for designing and implementing the TQM system including the methodology of quality costs analysis.

The advantages of the usage of this model is not only an increase of the business outcomes of the transport companies that further on would serve as a starting power for continued improvement but an increase of the dedication of top management and the employees towards improvement of processes, consumers content, auctioneers, delivery persons and the community.

Keywords: quality, methods and quality techniques, costs optimizing, TQM strategy, methodology.

Вовед

Квалитетот на услугата

Квалитетот е целокупност¹ на сите својства и карактеристики на производите или услугите што ги нудат претпријатијата, а кои се однесуваат на нивната можност да ги задоволат утврдените или изразени потреби на купувачите.

Квалитетот не може да се изрази со една дефиниција, бидејќи е мултидисциплинарна категорија. Неговата дефиниција подеднакво треба да ги задоволи техничко-технолошкиот, економскиот и психо-социолошкиот аспект.

Кај производите, квалитетот означува безгрешно исполнување на функциите на организацијата. Додека, кај услугите е невозможно егзактно да се квантификува исполнувањето на функциите, па најчесто се поаѓа од чисто субјективно искажување на поимот квалитет. Квалитетот на услугите може да се дефинира како својство кое со своето нудење (давање) / или со своите карактеристики ги исполнува очекувањата на корисниците. Кај нудењето услуги, квалитетот не може да биде апсолутна величина, туку пред сè зависи од очекувањата на корисникот. Така да, и за давачот на услугата тоа значи дека тој не треба да очекува дека постојано ќе биде во состојба да понуди најголемо ниво на квалитет, туку, да ги исполни очекувањата на своите корисници, кои не мора да бидат секогаш ориентирани на максимум.

Карактеристики на услугите се:

- услугите не можат да се складираат;
- услугите не можат да се пакуваат;
- услугите не можат да се проверат пред корисникот да ги прими;
- во реализација на услугата, често учествува и самиот корисник;
- квалитетот на услугата најчесто се мери после приемот од страна на корисникот;
- услугите тешко се стандардизираат.

Квалитетот е она што корисникот мисли дека е

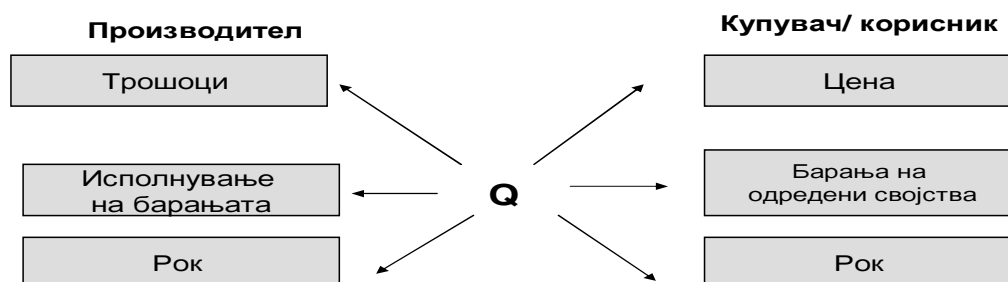
За разлика од традиционалното мислење дека квалитетот го дефинира давателот на услуги, мора да се прифати нов поглед на квалитетот во кој главна улога има корисникот.

Квалитетот претставува задоволување и надминување на:

- барањата;
- потребите и
- очекувањата на крајниот корисник.

Меѓународниот пазар повеќе не се освојува со ниски цени, туку со премногу висок квалитет, конкуретни цени и рок на испорака, сл.1.

¹ James P. (1996): *Total Quality Management: An Introductory Text*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.106-220.



Сл. 1: Шема на поврзаност на квалитетот помеѓу производителот и корисникот

Од шемата се гледа дека квалитетот за производителот на услуги значи усогласеност на услугата со постојните нормативи, договори, трошоци и време за изработка.

Освојувањето на пазарот со помош на квалитетот значи сигурен и долгорочен пласман на услугите, што е и еден од основните елементи за опстанок на компаниите.

Обезбедувањето квалитет ги опфаќа сите барања на корисниците. Бидејќи се однесува на деловните процеси во кои се реализираат услугите, обезбедувањето квалитет вклучува и рокови на испорака, како и барања на корисниците. Тоталниот менаџмент на квалитет (TQM) значи и снижување на трошоците за производство на услугите, што значи, ја опфаќа и производна цена. Наместо царински и административни бариери светскиот пазар ги поставува бариерите на квалитетот, за да се заштити од производи или услуги кои не ги задоволуваат утврдените технички прописи, како и да се заштити од неверливи доставувачи.

Традиционално, квалитетот асоцира на зголемување на трошоците, на инвестициите, односно, со еден збор се смета дека квалитетот е скап. Но, оваа констатација мора да се замени со нова, каде квалитетот и трошоците не се конфликтни туку комплементарни цели. Често поставувано прашање е: што е скапо во организациите?

Скапи се:

- сите наши откази, пропусти, нерационалности, застои, грешки...;
- се што не сме го направиле исправно од прв пат или
- тоа што требаше да го направиме, а не го сторивме.

Квалитетот е работа на сите запослени

Квалитетот не може да се врзе за една или само за некои деловни функции или поединци. Креаторот на квалитетот на својата работа како и квалитетот на услугата која е резултат на сите тие активности, е секој вработен.

За да квалитетот биде работа на секој вработен потребно е да се прифатат следниве основни принципи во една компанија:

- корисникот го дефинира и валоризира квалитетот на услугата;
- секој вработен најдобро го знае квалитетот на својата работа;
- секој нареден во деловниот процес во компанијата е корисник;
- системот за квалитет воспоставува механизам за планирање, обезбедување, управување и подобрување на деловните процеси.

Менаџмент на трошоците на квалитет

Темелната анализа на трошоците на квалитет овозможува јасна слика за финансиските резултати на организацијата, а со тоа се овозможува управување со вкупните трошоци и остварување позитивни деловни резултати².

Минимизирањето на трошоците значи дека за дадено ниво на производство не се користат повеќе извори од неопходните. За претпријатијата, тоа ќе значи, поголем профит, бидејќи има

² Čepurnoska V., Mitreva E. (2008): Methodology for optimization of the quality costs, *Економски развој*, год. 10, бр.1 стр. 213, Скопје, стр. 45-57.

поголема разлика во цената на производството и продажната цена, при минимални трошоци³. Во практиката ова се остварува само ако се познаваат:

- потребите на пазарот;
- цената што купувачот е спремен да ја плати за одредено ниво на квалитет;
- трошоците на квалитет, за да се добие оптимално ниво на квалитет.

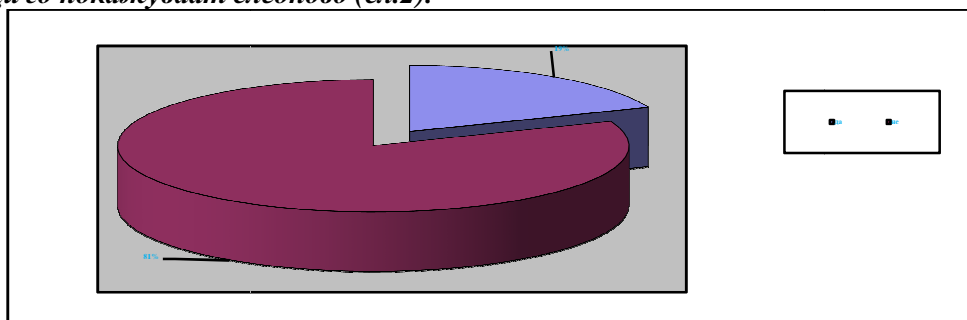
Постојат многу студии⁴ во кои се опишани иноваторските техники кои се користат во: (IBM, Xerox, Tennant, Ford, Westinghouse, Pacific Bell и др.) за анализа и оптимизација на трошоците на квалитет. За овие компании, анализата на трошоците на квалитет е составен дел од нивната генерална програма за квалитетот.

Компанијата Xerox ги усвоила принципите за анализа на трошоците на квалитет и уште во првата година успеала да заштеди 53 милиони долари. Додека после четири години, заштедата пораснала преку 200 милиони долари⁵.

Во компанијата Brothers, сите вработени се мотивирани во процесот на оптимизирање на деловните процеси, како резултат на тоа, компанијата добила: зголемување на профитот, конкурентни цени и поголем углед на пазарот⁶.

Наоди и анализа на наодите од истражувањата за менаџментот со трошоците на квалитет во македонските транспортни компании

При анализа на македонските транспортни компании⁷ дали прават анализа на трошоците на квалитетот (дефекти, рекламации, шкарт, губитоци и др.), добиените податоци го покажуваат следново (сл.2):



Сл. 2: Колку од испитуваните компании прават анализа на трошоците на квалитет

- 19% од испитаниците прават анализа на трошоците во поглед на квалитетот т.е. на остварените загуби од шкартот и рекламациите;
- 81% од нив, анализата ја сведуваат само на евидентирање на рекламациите на купувачите/корисниците, без анализа на шкартот во производството, евиденција за местото на неговото настанување, причините.

Сето тоа доведува до големи загуби, не се остварува планираниот финансиски резултат, се губи угледот на компаниите, се губи дополнително време и материјал за корекција. **Практиката на македонските транспортни компании укажува дека тие не посветуваат внимание на анализата на трошоците на квалитет поради незнаење и поради тоа нивните услуги се неконкурентни на пазарот.**

Оние компании кои прават анализа на трошоците на квалитет (дефекти, рекламации, шкарт, губитоци и др.) имаат можност истите да ги минимизираат, а со тоа да се влијае врз профитабилноста и растот на компанијата.

³ Митрева Е., Стефановска Љ. (2009): Примена на методите и техниките за бездефектно производство во проектирањето на систем на квалитет и оптимизација на деловните процеси, *Годишен зборник на Економски факултет – Штип*, Економски факултет – Штип, год.1, бр.1 Vol.1, стр. 202-213.

⁴ Carr L., Tyson T. (1992): Planning quality/cost expenditures, *Management Accounting*, October, 52-56.

⁵ Rao A., Carr L., Dambolena I., Kopp R., Martin J., Rafi F., Schlesinger Ph. (1996): *Total Quality Management: A cross-functional perspective*, John Wiley and Sons.

⁶ Oakland J. S., Porter, L. (1994): *Cases in Total Quality Management*, Butterworth Heinemann, Oxford, pp.181.

⁷ Митрева Е. (2010): Интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM систем во компании, Докторски труд, Скопје.

Оттука се наметнува и потребата од примена на методологија за анализа на трошоците за квалитет, што ќе им помогне на македонските компании да ги анализираат и минимизираат трошоците на квалитет, што значи да, за дадено ниво на производство на услугите не се користат повеќе извори од неопходните. За организациите, тоа ќе значи поголем профит, бидејќи има поголема разлика во цената на производство и продажната цена при минимални трошоци.

Методологија за анализа на трошоците на даден процес

TQM стратегијата бара управување со квалитетот на процесите, како и управување со трошоците. Методологијата на трошоци може да се користи за било кој процес во компанијата. Може да се користи за идентификација и надзор на процесните трошоци во рамките на поединечните области на работењето на компанијата, како и за системот на наплата, системот на издавање работни налози или процесот на прием на нови вработени. Алтернативно, може да се користи и за надзор на вкупните трошоци на еден организациски дел и да ги претстави вкупните трошоци на секој процес.

Изворот на информации исто така треба да биде идентификуван. Овој извор на информации треба да биде поврзан со функцијата - финансии. Вкупните трошоци поврзани со даден процес е потребно да бидат средени, претставени графички и табеларно врз основа на собраните податоци.

Управувањето со вкупните трошоци се одвива во неколку чекори:

(Plan) 1 чекор: План за проектирање и имплементирање на потсистемот за трошоци на квалитет

Менаџментот од тактичко ниво прави план околу активностите за проектирање и имплементирање на потсистемот за трошоци.

2 чекор: Избор на членови на тимот

Тимот за трошоците може да се состави од луѓе компетентни за процесот кој се анализира, кои ги знаат методите за анализа на трошоците, со цел преиспитување на одредени процеси и области на работење на компанијата. На овој тим му е потребна помош за припрема на моделот на трошоци и тоа посебно во фазата на собирање и анализа на податоците, дијагностицирање кои проблеми (теми) за подобрување треба да се истражуваат, а покасно, во фазата на контрола, за да се поднесе извештај за постигнатите резултати.

Тимот треба да биде одговорен за целосно усмерување и координација во оптимизација на деловниот процес, да целите поврзани со заштедата во трошоците на квалитетот, бидат поставени и задоволени.

3 чекор: Формирање тимови и нивно образование за различните можности (методи) за анализа на трошоците

Најчесто е користењето софтвер решенија за оптимизација на деловните процеси, односно работа при најмали трошоци.

Образованието на тимот се однесува на обука за примена на различните методи и техники за анализа на трошоците. Битно е, да се вклучи квалитетот и трошоците на квалитетот во сите програми на обука, за да разберат сите вработени дека достигнувањето и одржувањето на реномето поврзано со квалитетот е клучно за успехот и растот на компанијата, како и за сите останати корисници. Ширењето на свеста за трошоците поврзани со квалитетот е можно со запознавање на вработените со значењето на трошоците на квалитет, на јазик разбирлив за сите.

(Do) 4 чекор: Примена на различни методи за анализа на вкупните трошоци на даден процес во компанијата

За примена на различни методи за анализа на вкупните трошоци на даден процес е потребно да се идентификува и изолира процесот како дискретен сет активности и да се именува, како и да се именува или идентификува носителот на процесот. Секој од излезите на процесот, треба да се утврди за кои корисници е наменет. За анализа на вкупните трошоци е потребно да се идентификуваат:

➤ *влезовите во процесот* (материјали, информации, контроли, луѓе, опрема);

➤ *како и излезите.*

Некои од методите за анализа на вкупните трошоци на даден процес или на ниво на цела компанијата се:

- *кумулативен хистограм на грешки;*
- *Парето дијаграм на трошоци;*
- *трендовата линија на трошоци;*
- *опитествени трошоци и квалитетот;*
- *метода за анализа на ефектите од настанатите грешки (FMEA);*
- *примена на Тагучиева - та формула за оценување на трошоците поради варијацијата на квалитетот;*
- *математичко моделирање.*

5 чекор: Изработка на соодветни документи за поедноставна примена на методите за анализа на трошоците

Потребно е компанијата да усвои единствен формулар за извештај на трошоците. Извештајот треба да го содржи комплетниот список на трошоци на усогласеност и неусогласеност и при тоа да го опфати следново:

- *идентификација на сите влезови, излези, контроли и ресурси на процесот кој се анализира;*
- *методи на пресметка на секој елемент на трошок;*
- *извор на податоците за трошок.*

По собирањето на сите податоци е потребен табеларен приказ со претходно уредување. Документите треба да бидат едноставни, лесно разбирливи и да даваат јасни, прегледни и неопходни упатства за работата. Да бидат едноставни за компјутерска обработка на информациите и да бидат прифатливи за архивирање, умножување (Табеларен извештај за трошоци за квалитет).

6 чекор: Проектирање на потсистем за анализа на трошоците

Во посистемот за менаџмент со трошоците се опишува патот на информациите и обврските на вработените за трошоците помеѓу различните сектори и служби. Оттука, со посебни извештаи се информира топ менаџментот за сите трошоци, посебно трошоците на квалитет, местото на нивното настанување, можностите на оптимизација на процесите и др.

Секој процес е составен од низа активности. Овие активности треба да бидат идентификувани, препознаени и да се воспостават елементи на трошоците на усогласеност и неусогласеност за секоја активност.

Во потсистемот за менаџмент со трошоците треба да бидат дефинирани:

- *местото каде ќе се евидентираат и анализираат трошоците;*
- *лицата кои се задолжени за евидентирање и анализирање на трошоците;*
- *начинот на кој ќе се искажуваат трошоците;*
- *патот на информацијата за трошоците.*

(Check) 7 чекор: Проверка и евалуација на ефектите од применетиот потсистем

Кога ќе се воспостави листа на елементи на трошоците, собирањето на податоците може да започне. Подлабока анализа е неопходна, во компанија каде до тогаш немало систем на трошоци спрема местото на настанување, во однос на онаа, која тоа го има.

Собирањето на податоци поврзани со трошоците го прибира и систематизира сметководството, а ги обработува и ги анализира менаџерот за Q, секторот за обезбедување квалитет или тимот формиран за анализа на вкупните трошоци, зависно од големината и сложеноста на компанијата.

Собраните податоци можат да се обезбедат:

- *добивање резултати од основните мерења;*
- *генерирање податоци за изведените мерења.*

Проверката на веродостојноста на собраните податоци треба да биде колку што е можно поблиску до нивниот извор. Препорака е, да се разговара со одговорните во службата за сметководство поради преиспитување на листата на елементи и извори на податоци. Добар дел од саканите податоци е даден на располагање во некој облик, иако првично тоа не изгледа така.

Нема утврдени правила за изворите на податоци, но може да се препорача следново:

- анализа на платните списоци;
- извештаи за трошоците на производство на услугата;
- извештаи за рекламации, откази, неусогласености;
- извештаи/ дозволи за повторна изработка или доработка;
- барања за надокнада на патни трошоци;
- податоци за цената на услугите;
- поправки на лице место кај корисниците, трошоци за поправка во време на гаранцијата;
- записи за контролирање и испитување;
- директни трошоци за задоцнета испорака;
- извештаи за неусогласености.

Податоците извлечени од изворните документи е потребно да се преместат во табели и да се шифрираат за полесна обработка. Секое одделение треба да известува за своите трошоци.

По собирањето на сите податоци е потребен табеларен приказ со претходно уредување - табеларен извештај за трошоци за квалитет.

Анализа на резултатите се прави со разгледување на почетниот однос на трошоците на усогласеност и неусогласеност на деловниот процес.

За анализа на видовите трошоци и нивното рангирање можат да се применат различни методи.

Со примена на Парето методата се одвојуваат неколку клучни фактори од бројните, но помалку важни, кои влијаат на трошоците на квалитет. Утврдување на можните причинители за трошоците на квалитет е со **помош на Ишикава дијаграм** (анализа на грешки, анализа на причините за грешки).

Активности во склоп на оваа практика се:

- *иницијални анализи;*
- *интерпретирање на резултатите и правење прелиминарни заклучоци;*
- *правења дополнителни мерења и анализи ако е потребно и*
- *припрема на резултатите за презентирање.*

(Act) 8 чекор: Оценување на потребата од корективни мерки

Програмата на активности за оптимизација на деловните процеси треба да биде планирана на основа на информациите и утврдените приоритети. Носителот на процесот е потребно да ги разгледа предложените корективни мерки за унапредување, со користење тимови или поединци, и да ги следи резултатите во анализа на трошоците.

Разгледувајќи го почетниот однос на трошоците на усогласеност и неусогласеност, може да се донесе **одлука што е приоритет – дали промена на дизајнот на процесот, или елиминација на рекламациите, отказите.** По постигнување на подобрувањето, односот на ТУ (трошоци на усогласеност) и ТНУ (трошоци на неусогласеност) може да се измени. Оваа промена може да трае се додека другите области на трошоци не понудат поголеми можности за подобрување.

Во случај, да се откријат неусогласености, тие се сметаат како несуштински процесни трошоци, а извршителот во процесот може директно да влијае на трошоците на неусогласеност, како и да сугерира на носителот на процесот промени во планот на процесот, со што може да се влијание на трошоците на усогласеност.

Во функција на резултатите од понатамошното истражување, може да се преземаат мерки за подобрување на одвивањето на деловните процеси, спроведување на промени базирани на искуство или просто подигнување на подобноста на процесот, ако применетите мерки се економски привлечни. На ваков начин се постигнува позитивно влијание врз резултатите.

ЗАКЛУЧОК

Идеите за намалување на трошоците на квалитет може да произлезат од било кое одделение или служба во компанијата. Максималното учество на вработените во оваа активност може да се постигне со промоција, иницирање, неодбивање, разгледување, почитување и спроведување на нови идеи, работилници на квалитет и др. Истражувањата во светот покажуваат дека, по воведување на тотален менаџмент со квалитетот, процентот на

трошоците на квалитет во однос на вкупниот приход од продажбата драстично се намалува. Со предлагање корективни мерки и нивна имплементација кругот на квалитет продолжува да се врти.

Примената на методологијата за трошоци јасно ќе ги покажува резултатите од подобрувањата, но не е единствен показател за тоа. Поголемиот квалитет на производот, зголемената мотивираност на вработените, подобрата работна атмосфера и како најглавно задоволен купувач, се оние резултати кои навидум не се мерливи, но се многу значајни за опстанокот на компаниите и нивни одржлив развој.

ЛИТЕРАТУРА

James P. (1996): *Total Quality Management: An Introductory Text*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp.106-220.

Чепујноска В., Митрева Е. (2008): Methodology for optimization of the quality costs, *Економски развој*, год. 10, бр.1 стр. 213, Скопје, стр. 45-57.

Митрева Е., Стефановска Љ. (2009): Примена на методите и техниките за бездефектно производство во проектирањето на систем на квалитет и оптимизација на деловните процеси, *Годишен зборник на Економски факултет – Штип*, Економски факултет – Штип, год.1, бр.1 Vol.1, стр. 202-213.

Carr L., Tyson T. (1992): Planning quality/cost expenditures, *Management Accounting*, October, 52-56.

Rao A., Carr L., Dambolena I., Kopp R., Martin J., Raffi F., Schlesinger Ph. (1996): *Total Quality Management: A cross-functional perspective*, John Wiley and Sons.

Oakland J. S., Porter L. (1994): *Cases in Total Quality Management*, Butterworth Heinemann, Oxford, pp.181.

Митрева Е. (2010): Интегрална методологија за проектирање и имплементирање на TQM систем во компании, Докторски труд, Скопје.

Чепујноска В., Чепујноски Ѓ. (1993): *Основи на управувањето со квалитетот*, Економски факултет, Скопје, стр. 5-100.

Juran J. M. (1974): *Quality control handbook*, London: McGraw-Hill.

Crosby P. (1989): *Kvaliteta je besplatna*, Privredni vjesnik, Zagreb, str. 9.

Feigenbaum A. (2002): The Power Behind Consumer Buying and Productivity, *Quality Progress*, Vol. 35, No. 4, 49-50.

Dahlgaard J., Kristensen K. (1992): Quality costs and total quality management, Vol. 3, No. 3, 211–222.

Perić M. (2000): *Sustav upravljanja potpuno kvalitetom u skladu sa zahtjevima normi ISO*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, str. 138.

Kelly M. J. (1997): *Upravljanje ukupnom kvalitetom*, Potecon, Zagreb, str. 66–67.

NECESSITY OF METHODOLOGY ON QUALITY COSTS WITHIN MACEDONIAN COMPANIES DEALING WITH TRANSPORT SERVICES

Elizabeta MITREVA 1, Cane KOTESKI 2

1 University of Goce Delcev, Stip, Faculty of Technology, Probistip
Krste Misirkov " b.b. P.O.Box.201 Stip, Republic of Macedonia

2 University of Goce Delcev, Stip, The Faculty of Tourism and Business Logistics, Gevgelija
Krste Misirkov " b.b. P.O.Box.201 Stip, Republic of Macedonia

cane.koteski@ugd.edu.mk

SUMMARY

The ideas for quality cost reduction could come out from any department or company service. The maximum participation of the employees within this activity could be reached through promotion, initiation, no-denying, revising, respect and implementation of new ideas, workshops for quality etc. The researches that are done worldwide indicate that after implementing the total quality management

in a qualitative manner, the percentage of quality costs regarding the total revenue of the sale are drastically reduced. If there is a suggestion to include corrective measures and their implementation the quality circle continues to roll around.

The usage of the costs methodology would clearly present the outcomes from the improvement but it is not a unique indicator on that. Increased quality, increased motivation of the employees, better working atmosphere and as the most important – content consumer, are the outcomes that seem immeasurable but are significant regarding the companies' survival and their sustainable development.